

La formazione della reputazione nei processi aziendali

Giuseppe Recchi

Come GE sentiamo il dovere etico fondamentale di tutelare la reputazione di un *brand* con una storia centenaria e un valore unanimemente riconosciuto come autentico simbolo di crescita economica e di eccellenza operativa: un gruppo protagonista dello sviluppo della civiltà industriale che ha contribuito a migliorare la qualità della vita delle persone e a risolvere alcune delle più importanti sfide dell'umanità. La nostra reputazione è il nostro modo di essere, fatto di identità, di valori e di responsabilità. Un *brand* storico e globale come il nostro rappresenta allo stesso tempo un patto di responsabilità morale e un'opportunità di sviluppo.

Diffondere valori morali all'interno di una grande organizzazione richiede un'azione importante di promozione di una cultura dell'etica trasferita all'interno del sistema aziendale sino al profondo dell'interiorità dell'anima delle persone. Noi siamo più di trecentomila persone in oltre 100 paesi del mondo, una moltitudine fatta di diversità che condivide un unico modello culturale di comportamento etico: una dimensione organizzativa ad alta complessità, globale e multiculturale richiede di essere ricondotta a una guida univoca, trasparente e chiara, sia dal punto di vista di comunicazione, di retorica e di educazione morale, sia da quello della metrica e della valutazione.

L'efficacia dell'implementazione da questo punto di vista è fondamentale per tradurre principi, dichiarazioni di intenti, codici deontologici, norme etiche, in una evidenza concreta e tangibile.

L'etica è innanzitutto status, condizione stabile di reputazione, *modus operandi*, modalità operativa e anche habitus, abitudine comportamentale fondata sui principi su cui si fonda una consuetudine operativa quotidiana. Per questo è indispensabile la correlazione tra azione di management e moralità dell'organizzazione: l'etica non piove dall'alto, soprattutto in un sistema altamente complesso e articolato come quello di una grande *corporation*. È indispensabile costruire la procedura per rendere effettiva l'adozione di modalità etiche di comportamento all'interno della struttura organizzativa, per declinarle e modularle in modo esemplare con una particolare enfasi nella comunicazione e con un riferimento puntuale continuo e quotidiano. Etica e affari non solo non sono in opposizione ma si alimentano vicendevolmente, si rafforzano reciprocamente.

Il comportamento etico non rallenta il business, non lo rende meno competitivo, anzi rafforza la capacità di stare sul mercato.

GE è una società famosa per la capacità di crescita e per le acquisizioni. Quando investiamo in una società, sia acquisendo una partecipazione di minoranza, sia rilevandone completamente il controllo, la reputazione del rigore e dell'attenzione con cui GE opera e delle motivazioni industriali che ne motivano le scelte strategiche, sono generalmente riconosciute dal mercato quale ulteriore elemento qualificante del valore della società stessa.

La crisi globale è una conseguenza non tanto di mancanza di normative ma del fatto che queste regole hanno lasciato maglie troppo larghe, soprattutto dal punto di vista della procedura necessaria a rendere effettivo il rispetto delle norme.

Questo principio del rispetto della legalità e di una rigorosa moralità che teneva insieme la parte sana del mondo anglosassone è stato messo in crisi dal comportamento disonesto e immorale di coloro che, invece di essere solo una esigua minoranza, hanno cominciato a trasformarsi in una minoranza sempre più numerosa e soprattutto influente.

Questo non vuole significare corruzione morale di tutto il sistema, in quanto i suoi principi-cardine restano predicati dalla maggioranza di persone che seguono le regole e le rispettano con convinzione, applicando in prima persona i valori di meritocrazia, di efficienza, di assenza di conflitto di interesse, di responsabilità e deontologia professionale.

Ma serve una nuova motivazione collettiva, per dare dignità all'impegno, come ha saputo sottolineare Obama nel discorso inaugurale: «Stiamo vivendo una crisi così grande per la prima volta nella vita, ma cosa abbiamo di più importante della forza di soffrire per creare una nuova America?» Questo deve valere anche per l'Italia: pensiamo alla forza e alla tenacia della ricostruzione del Secondo dopoguerra.

Il momento drammatico richiede di andare oltre il confine di un'etica personale e dell'intenzione. La società non può fondarsi esclusivamente sull'attitudine autoregolativa degli individui, ma deve essere regolata con un vincolo eteronomo, con principi universali e chiari, condivisi e rispettati. Quanto più la piattaforma normativa è universale quanto più è difficile navigare al di fuori della legalità. Nella «lettera sull'integrità» abbiamo esplicitato i valori-guida di General Electric come l'agire con onesta affidabilità, con lealtà, evitando conflitti di interesse tra sfera lavorativa e personale, promuovendo concretamente le pari opportunità.

Una società come la GE con un *brand* importante, il secondo o il terzo al mondo, che vale circa 40 miliardi di dollari, non può in alcun modo tollerare che, anche in buona fede si pregiudichi il valore intangibile, il fattore comune di una comunità di trecentomila dipendenti che, nell'ottica della *public company*, è patrimonio di molti *stakeholders*: degli azionisti, dei dipendenti, dei fornitori e dei clienti. Modulando in questo modo il valore dell'organizzazione si può comprendere fino in fondo il senso profondo di una difesa intransigente della sua eticità. È opportuno declinare confini comportamentali per non lasciare spazio all'ambiguità delle interpretazioni rendendoli efficaci attraverso un sistema di controlli e deterrenti efficaci.

In questa direzione va anche il processo di controllo interno di GE.

Non è infatti sufficiente l'attestazione del bilancio di un certificatore esterno, che per quanto abile e attento è comunque «esterno». È ulteriormente necessario che sia strutturato un team per un controllo interno efficiente.

Impieghiamo 350 auditor che svolgono una mansione analitica e altamente professionale, capaci di andare a cercare, nelle più lontane province dell'impero di una multinazionale come la GE, sin dentro le pieghe più profonde delle attività, le eventuali ambiguità di politiche di bilancio che possono essere in contrasto con il nostro codice etico universale. Solo una trasparenza etica interna consente di epurare le anomalie ed essere conformi all'esterno. La legalità esterna è figlia della moralità interna.

Il sistema anglosassone in questo momento è sul banco degli imputati da parte della comunità internazionale. Da quel banco usciranno certamente punizioni esemplari. Ancora una volta ci sarà la capacità del sistema di ritrovare i principi fondamentali di legalità necessari a continuare una strada di progresso e prosperità collettiva.

Spero che questo avverrà anche in Italia, dove spesso la lentezza, la farraginosità, l'eccesso di garantismo del nostro sistema giudiziario ha reso molto difficile operare risposte proporzionali alla gravità delle lesioni provocate nel sistema economico e nella fiducia dei cittadini.

Personalmente mi considero un difensore e non un detrattore dei valori dell'Italia. Il declino italiano in una congiuntura internazionale come l'attuale non mi sembra poi così evidente e ineluttabile: paradossalmente il ritardo della crescita del nostro Paese si è trasformato in un vantaggio. Non c'è una consolazione in questo, anche perché si deve valutare con assoluta attenzione e onestà intellettuale i motivi di debolezza e di preoccupazione da attribuire al nostro Paese. La vera questione è il livello di consapevolezza nazionale dell'urgenza di competitività su scala internazionale. La piccola media impresa italiana dopo aver subito lo shock della scomparsa della lira, cioè di quell'economia fondata sui vantaggi della svalutazione della moneta, ha dovuto confrontarsi con l'economia dell'euro e con la competizione agguerrita delle economie a basso costo di produzione. Grazie a un enorme sforzo reattivo di investimenti e di adattamento al nuovo contesto competitivo, gli imprenditori italiani sono riusciti a utilizzare al meglio le proprie peculiarità sfruttando nuovi sbocchi nei mercati dei paesi emergenti. Ma l'attuale crisi economica finanziaria globale sta rallentando questo processo. Gli indicatori che cominciavano a segnalare in salita la competitività dell'Italia, come per esempio nella manifattura di macchine utensili per la quale siamo secondi al mondo, immediatamente dopo la Germania, si sono fermati.

È importante quindi riflettere sui mali endemici del Paese per meglio comprendere le priorità degli interventi da realizzare. Sono molte e non molte sono invece le soluzioni possibili. Rimane comunque certo che una soluzione passerà anche attraverso la creazione di una cultura nazionale condivisa. Richiamarsi al principio di buona volontà è una dichiarazione solo verbale, quel che conta invece è stabilire una riforma procedurale che possa poi essere declinata ulteriormente nelle riforme necessarie.

L'Italia può ispirarsi a riferimenti di *best practices* non solo all'estero, ma anche al suo interno, facendo esperienza delle tante realtà più efficienti presenti lungo la penisola. La macchina burocratica, la macchina della Pubblica amministrazione e i suoi processi hanno ancora grossi margini di miglioramento. In una nazione, quando c'è un momento di crisi, è molto importante che ci sia una *governance* quanto più chiara ed efficace possibile, dove l'aspetto democratico si deve sviluppare nel momento elettivo, ma dove ci deve essere una leadership capace di saper gestire con efficienza una macchina complessa qual è quella dello Stato.

L'Italia merita di ritrovare voglia e capacità di futuro.

E il futuro dell'Italia ha bisogno di etica. L'etica è un controllo, una misura, una metrica della giustizia delle relazioni umane e non solo una dichiarazione di intenzioni.

(Giuseppe Recchi, presidente e CEO South Europe di General Electric)